

地域の未来をつくる あいちコミュニティ財団の挑戦

公共財団法人あいちコミュニティ財団代表理事、
コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事

木村 真樹

木村真樹（きむら まさき）

中京大学院客員教授
東海若手起業家塾実行委員会理事 / 事務局長
全国 NPO バンク連絡会副理事長
弁国コミュニティ財団協会副理事長
日本 NPO センター評議員
日本ファンドレイジング協会理事 / 認定ファンドレイザーなども務める。
2015 年に第 3 回「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」国内部門賞、
2016 年に寄付月間 2015 公式認定企画大賞を受賞。



■財団と momo の立ち上げの経緯

ご紹介頂きましたあいちコミュニティ財団の木村と申します。今日はよろしくお願い致します。まず 1 時間はしっかりと話をさせて頂き、その後質疑の時間をたっぷりとっていますのでご質問を頂ければと思います。

私は「公益財団法人あいちコミュニティ財団（以下、財団）」と「コミュニティ・ユース・バンク momo（以下、momo）」という 2 つの組織の代表に就いています。愛知県名古屋市で生まれ育ち、大学進学で一度県外に出ましたが、母が一人で待っているのを 2001 年に地元の金融機関に就職、融資の担当をしていました。

当時は金融機関にとってとても厳しい時代で貸し渋りや貸し荒らしがあり、地域の役に立ちたくて融資の仕事に就いたものの何もできない中、地域との関わりをもちたくて始めたのが NPO のボランティアでした。問

題解決に挑戦している NPO は今も昔も変わらずお金に困っていて、金融機関で働く私はお金はあるのに融通できない事を肌で感じていました。そのため、地域の金融機関からお金が借りられない NPO に融資を行う momo を立ち上げ、今年 12 年目を迎えました。今日は財団のお話がメインですが、momo という礎がある事もお伝えしておきたいと思います。

4 年前に始めた我々の財団は京都地域創造基金の真似をさせて頂きました。京都地域創造基金の原資は寄付ですが、我々のイメージは NPO の立ち上がりを財団が支え、事業が発展した暁には momo で融資をし、さらに発展すれば地域の金融機関がお金を貸すことで事業の発展段階に合わせて地域にお金がまわる仕組みを担っています。

これまでは税収を財源に問題の解決は基本行政が担っていたと思いますが、これから違うと我々は考えています。行政も財政難で問題解決が読めない中、解決にはお金がか

かり、そのお金をどこから引っ張ってくるのかというと民間、地域しかありません。現在、財団と momo で年間約 5,000 万円を仲介し毎年約 50 団体の応援をしています。

2つの組織の特徴は、「450 名超による伴走支援」でボランティアの数は毎年 450 名にのぼっています。我々は単にお金で 50 団体を支援するのではなく、様々なボランティアのプログラムをつくり伴走支援をしています。寄付はほぼ地域の人によりますがお金を出して終わりではもったいないと考えています。財団や momo に会う前に NPO や地域の団体に触れる機会がたまたま無かっただけで、寄付した先と物理的な距離が近いならそこをきちんと出会わせる。支援はお金の切れ目が縁の切れ目になりがちなので、お金が入っている間に仲間を増やしお金が切れた後も共に挑み仲間を増やす事を 2つの組織でデザインしたいと考えています。

■ momo とは？

momo について簡単に触れておきます。12 年間も活動を続けていると表彰して頂く事も多いんですが、日経新聞のソーシャルビジネスの表彰制度で全国初、日本政策金融公庫が NPO バンクと協調融資でソーシャルビジネスの支援を実施したとして一昨年に国内部門賞を頂きました。

momo が地域の金融機関と連携した 1 年間の融資金額は約 2,000 万円と微々たるものですが、毎年約 10 団体を応援しています。しかし、この程度の金額を融資しても世の中は変わらない。そこで地域の金融機関に問題解決に参画して頂きたくと共に様々な連携をしています。また、それぞれに舞い込む相談が金融機関で対応できなくても 21 ある支援

機関が互いに融通し合い、協調融資を育むネットワークの共同事務局もやらせて頂いています。最近は「プロボノ」と言い、金融機関職員の育成としてボランティアが融資先に関わる機会を設けています。「SRI (Social Responsible Investment)」という言葉も使われていますが、NPO の社会的価値の経済換算もボランティアで行っています。

さらに、我々と金融機関との連携事例やなぜ金融機関がこの分野に挑まなければならないのかといった内容の書籍『お金の地産地消白書 2014 (1,000 円)』を発行。この 2 年間に 27 都府県で 44 回の勉強会を開催し、地域の課題解決にお金をまわすのは特別な事ではなく全国各地に必要な仕組みであると伝えています。momo では主にこういった活動を行っています。

■財団の取り組みと目的

我々の財団は「地域の未来をつくる解決策」を目的に立ち上げました。いきなり活動紹介をしてもなかなか伝わらないので、我々が解決策を生み出した地域の問題や足りない点をお伝えした上で取り組みのお話をさせて頂きます。

まず、問題意識について。財団を立ち上げたのは 2013 年 4 月 1 日で、約 3 年 9 ヶ月で集めた寄付金は約 5,700 万円になります。京都地域創造基金の寄付実績は 2 億 5,000 万円を超えているのでまだまだですが、我々を信じて託してくださる方がいらっしゃいますし、寄付を集めて課題解決にまわす仕組みは全国に広まり、この 3、4 年で約 60 の団体が立ち上がっています。

これは人口減少に伴う問題に気付いた人たちが解決策を各地でつくろうとしたから

です。愛知県は全国的に見ても稀な県で2020年までは人口が増加すると言われていますが、2040年までには減少、少子化で子供の数も30万人は減り、働き手も100万人は減ってしまいます。さらに65歳以上のシニアが71万人、75歳以上でも54万人も増加すると予想される愛知県の未来に何が待っているのか。

国の会議資料に2040年の時点で医療も介護も厳しくなると示されている地域は関東のごく一部と愛知県だけです。愛知県の三河地方など自動車産業で栄えている地域は人口が増え雇用もあり未来を支えられる人がどんどん増えていますが、介護離職や介護難民といった問題があります。こういった未来に感覚的であれ先に気付き挑戦している人たちがNPOだと我々は定義しています。儲からないから企業は参入しない、行政は参入する余力がない隙間に気付き、未来を考えて立ち上がる団体は有難いはずです。

さらに、愛知県はNPOの法人数、NPOの代表格を人口で割った数字が全国ワーストと立ち上がる企業も行政も少ない。比較的余力がある今は良いかもしれませんが、シニア人口の増加は全国平均と比較してもすごい速さです。こういった問題に気付き「おかしい」と叫び、解決に挑み続けるにはお金が必要だからお金の問題に取り組もうと財団を立ち上げました。

■ NPO の“志金”源と財団のミッション

NPOには「4つの志金（資金）源」があります。営利目的の企業のメイン収入は事業収入で、物を売りサービスを提供した相手からお金を頂くビジネスモデルです。一方、NPOやソーシャルビジネスは事業収入（相

手からの受益者負担）が成り立たなくても挑戦する構造で、団体や企業の私利私欲を肥やす話ではないからこそ会費や寄付の補助・助成金や受託収入という収入源があります。だから我々はいろんな収入源を組み合わせながら事業をしますが、助成金を出しながら寄付を集める力を付ける事が財団のミッションだと考えています。NPOを助成金漬けにするのではなく、字の如く「成長を助けるお金」を出し自分たちで寄付を集め財源を変える力を育む。そもそも事業収入は取り辛い事が多く、補助・助成と受託収入の大半は税金を財源としているため、これから社会的に増えていく見込みはありません。NPOが今後問題の解決に挑み続けるためには会費・寄付という財源をある程度確保していかなければ、これが我々の問題意識です。

愛知県のNPOの財務分析調査を行うと、会費4.3%、寄付4.0%しかなく、全体の中の割合はやはり少ないです。一方の事業収入は80.7%もありますがこれはほぼ受託収入で、介護保険や就労支援など制度にのった事業の財源は税金なのでどんどん小さくなる可能性が高くこのまま制度が存在するはずはなく、今ある事業を続けていくには会費や寄付の財源の畑を耕やしていかなければなりません。

財団を立ち上げる時にこれらのミッションを掲げ、準備に2年を費やしました。最初の1年は勉強会や調査を、後の1年は準備と最後は京都地域創造基金もやっておられた寄付募集をしました。財団をつくるためには資本金のような形で最低でも300万円が必要ですが、言い出しっぺの私一人が300万円を出すのではなく、問題解決の担い手が財源を集める仕組みをつくる。自分たちも使いたい、応援したいという300人が1人1万円を

出せば 300 万円になると 118 日間寄付募集をした結果、3 倍の 950 万円もの寄付金を集める事ができました。まったく実績のない時に寄付募集をかけ、653 人もの方が 1 万円以上を寄付してくれた。この実績を携え 2013 年 4 月 1 日に財団がスタートしました。

■財団の現在—ホップ・ステップ・ジャンプ

こういった背景の中で生まれた財団の現在についてお話しします。

寄付を集める力を付ける事が使命だとお話ししましたが、NPO の皆さんに「ホップ・ステップ・ジャンプ」という 3 つの階段を登って頂き寄付を集める力を付けて頂くデザインをしています。

最初のホップは、「深堀りファンド」という基金があり、企業のマーケティングをイメージしています。例えば、私は Panasonic のパソコンを使っていますが、Panasonic が思いつきでパソコンをつくり販売する事はありません。顧客が誰かを定め、他社がつくるパソコンを検討し、隙間ニーズを見極めて商品化していくはずです。私は NPO も同じで、問題解決に挑む前に問題をしっかり調べなければ良い解決策は見出せないと考えています。思いつきで京都地域創造基金の真似をして財団をつくるのではなく、愛知に本当に必要な事を 1 年かけてしっかりと調査しました。そこで調査にもお金がかかる事を痛感し、調査に助成金を出す仕組みが生まれましたが、これは極めて珍しい取り組みだと思います。

商品やプログラムに関するヒアリングでは「調査は大事だけれどなかなかやりきれないのでお金を出してもらえるのは有難い」という声も多数ありましたが、調べた事がない

調べ方が分からない調べる人がいないなど、団体に余力がない話もたくさん耳にしました。

そこで誕生したのが愛知県の問題を深堀りするボランティア「モグラ」で、ボランティアスタッフ 1 チーム・4～5 名を団体に派遣し 4 ヶ月間調査のお手伝いをして頂き、調査ができない理由を払拭しようとしています。企業、行政、大学、NPO と様々なボランティア約 20 名がチームに分かれ、ある程度専門性を担保すべく活動して頂いています。青山先生は愛知で地域問題研究所というシンクタンクの代表に就いておられますが、そちらの研究員に我々が応援する 5 団体に 1 人ずつ入って頂き、アドバイザーとしてお力を貸して頂いています。最近ではその取り組みが転じて、地元の大学で MBA のコースを持つ大学の先生や卒業生がアドバイザーとして関わり、シンクタンクと同様の研究機関として社会貢献で力添えを頂くプログラムになっています。

次にステップですが、課題が明らかになりいよいよ解決策に挑みます。解決策の商品開発に補助金・助成金が使われるのは普通ですが、地元の法人を中心に寄付を頂き基金を蘇生する。社会貢献として寄付を頂いて助成金を出す、これがステップになります。

最後のジャンプ「ミエルカ」は、「ステップでつくった良い解決策のために我々と一緒に寄付を集めませんか」というプログラムです。助成金はある意味宝くじ的な要素があり、当たればラッキーですが外れるとオール or ナッシングで必ず貰えるものではありません。助成金に依存して困るのは各団体で一番困るのはその先に居る当事者で、助成金が無くて梯子を外され事業ができなくなる当事者を支えるためには様々な財源を組み合わせ

わせていかなければなりません。ならば、自ら寄付を集める力を付けましょうと、ミエルカでは実際に集まった寄付金から助成金を受ける形をとっています。

NPOに「寄付集めをする力を付けたくないですか」とヒアリングすると、助成金依存で苦しんでいる団体からはやりたいという声も上がりますが、集めた事がない集め方が分からない集める人がいないといった声が多く、寄付集めは難しいと。そこでNPOの志金調達を応援するボランティア「フレンジレイザー」が誕生しました。資金を調達するファンドレイザーを振ったんですが、お金を集めるボランティアはノルマっぽくて誰もワクワクして参加できないと、共感者、仲間、友達集めの先に寄付があるとして半年間寄付集めをお手伝いして頂くボランティア（1チーム・4、5名）を毎年4団体程度に派遣しています。

ホップ・ステップ・ジャンプという階段を登って頂きながら寄付を集める力を付ける。これが基本のメニューですが、この後、派生しているものをご紹介します。

■見える化と深掘りを大切に

NPOの仕事を15年間続ける中で私自身も悔しい思いをしてきましたし、今もしています。例えば財団を紹介する時に「こういった事をやってきました」と話しますが、今日も活動紹介ではなく問題意識から話し始めたのは、解決策の前にある問題を多くの人は知らずいきなり解決策を伝えても趣味程度にしか伝わらない悔しい思いをたくさんしてきたからです。自分たちがやっている事を知って頂きたいがためについ活動を紹介してしまいましたが、発信しなければならないの

はその前にある問題です。それもできる限り数字で伝えようと、財団のサイト『あいち「みえるか」ウェブ』では、3～4年で応援してきた50以上の団体が解決に挑む問題を数字で立てながら800字程度で紹介し、団体には足りない問題を伝える部分を補完しています。

また、先ほどお話した深堀りファンドで応援して頂いた団体の調査結果は年次報告書『あいちの課題 深堀 BOOK』で4ページの特集記事として掲載しています。今年度からトヨタやデンソーなど地元の自動車会社との連携も始まっていますが、我々と連携してくださるのは地域の課題を一番把握しその課題を見させているからです。我々のブラウニング的なところも多少ありますが、見える化、深堀りは非常に大事なコンセプトとして育んできました。

■成果の一例

ホップ・ステップ・ジャンプの階段を登った団体の一例をご紹介します。

愛知県日進市に「NPO法人ファミリーステーション Rin」があります。名古屋市と豊田市の間にある日進市は雇用が豊富な2市に挟まれたベッドタウンで、家がどんどん建っています。人口も増加し子どもも毎年約1,000人生まれ、市も子育て支援をしっかりとやらなければと、10年前から子育て支援センターを指定管理で民間に出しています。

当時はまだNPO法人ではなかったんですが、市がそういった政策を打つという事でお母さんたちのサークル活動をNPO法人化し、10年間指定管理を受け子育て支援を続けてきた団体が今100万円の寄付を集める働きかけをしています。子育て支援センターが

産後サポートという取り組みを 10 年間続けて気付いた事は、核家族が増え地縁、血縁がない場所で親になり虐待が一番起こりやすいタイミングは 1 歳未満だという事。そして、子育て支援センターに相談に来られる人はまだしも、一番苦しんでいる人は足を運べていない人という事でした。私も子供が 2 人いるので分かるんですが、子育てで一番しんどいのは出産直後で、だからこそ支援センターから一歩足を踏み出そうと決めました。しかし、日進市ではアウトリーチしなければ救えない部分は制度になっておらず、支援センターがアウトリーチで行う産後サポートにはリスクが伴い市ではできないと。でも、団体のミッションは子育て支援ですから、市ができない部分は自分たちで財源を集めてでもやろうと、深堀りから産後サポートの事業をスタートさせ本格稼働しようと寄付を集めています。

私はこの団体に 2、3 年関わってきて、「100 万円という金額よりも 500 人から寄付を集めてください」としきりに言っています。それは日進市で議員になるには 500 票あれば当選できるからで、500 人から寄付を頂ければ議決権を持った事になるのではないかと、議員に訴えられる訴状になるのではないかと考えています。こういった政策は大事で意志決定の際に寄付で賄われていれば議員も質問しやすいはずで、このように新しい社会の仕組みをつくる事が NPO の役割であり財源としての寄付だと考えています。

momo は事業のステージに合わせた橋渡しをしますが、今はない社会の仕組みをつくり制度化し寄付という財源をあてていく事が財団の役割だと考えています。

■ “成果志向” の補助・助成金に向けて

我々は行政との連携が肝だと考えていますが、年間 2,000 ～ 3,000 万円のお金をまわす事を続けても世の中は大して変わらない。そこで様々な行政の補助金・助成金改革を手がけたいと始めたのが、「“成果志向” の補助・助成金推進会議 in あいち」で、ネットワークですが 28 団体が参画しています。

これから地域を具体的に变えていくには、補助金・助成金の成果志向化が必須です。行政が対応できない地域の課題が増え民間の事業に補助金を出していますが、何かをやった結果だけで良しとされる現状です。「助成金を使ってセミナーをやりました」「何回やりました」「何人参加しました」という結果を報告すれば良しとされるがこれまでの補助金・助成金でしたが、元々は地域や社会の問題解決の仕組みづくりと解決を期待して民間にお金を出していたはずで「セミナーをやりました、何人参加しました」は単なる手段に過ぎず、本来の目的は手段によって参加した人たちの意識や行動がどう変わり、地域や社会がどう変わったのかを追いかける事です。ところが結果だけで良しとされているため、その段階で終わらせている中間支援の NPO も多く、そんな NPO を応援すれば助成金がもらえる今の仕組みのままでは補助金・助成金に依存するだけです。であれば、課題を解決するための助成金・補助金がないから続かないという負のサイクルを成果・結果を求める形に変えられないのだろうか。一つの間支援で無理なら様々な資源を組み合わせ、NPO や多様な主体と共に解決に挑む事だと我々は意識しています。

■「伴走支援型」の助成金

我々は助成金を出して「あとはよろしく」ではなく、財団のスタッフやボランティアが責任をもって関わっていく「伴走支援型」をとっています。

愛知県の補助金・助成金の勉強会をさせて頂いた時に、言葉は過激ですが資金支援を給、非資金支援をムチに例えてプロットしてみました。行政の支援はいろいろとあり、選考する側もNPO側もお金を出すまでは一所懸命ですが、肝心なのはその後で成果のためには伴走支援型が必要だと財団やmomoのプログラムはすべてを追いかけしています。

資料のような図をお見せすると、企業や行政からも今までの補助金・助成金に対する違和感やおかしいと感じていた産声が上がってきました。我々が現在豊田市と共に行っている伴走支援型補助は、豊田市が補助金を出し伴走支援は財団が担う。さらに豊田市民のボランティアを巻き込む形で、今年からは随契でやらせて頂いています。

また、(株)デンソーが「うちはガラパコスなんです」とおっしゃったんですが、1団体に100万円以上の資金を出していながら選考過程や成果の報告会といった場は一切なく、Webサイトで報告だけが粛々となされていたそうです。多額の資金を投入しているにも関わらずもったいない使い方だったので、資金はデンソーに出して頂き、伴走支援をデンソーの社員に任せる仕組みをつくり「デンソープロボノプログラム」と名付けました。このように団体の伴走支援も我々がコーディネートさせて頂いています。

自分たちで寄付を集めるのではなく問題解決のためのいかに資金を増やしていくの

か。出資元は行政でも企業でも関係なく、その流れを成果志向につくる取り組みを行っています。

また、愛知県は製造業が多く男性社会なので、「女性の活躍」を掲げた日本初の「女性のソーシャルビジネスプランコンペ」をスタート、そこで選ばれた3名に我々が伴走支援をしています。資金は出していませんが、「お金だけで起業家や団体は成長しない、伴走支援こそが必要だ」と我々の実績を認めて頂き、今年から委託を受けやらせて頂いています。

■モグラの「かわり方」と「あり方」

説明会でもお伝えしていますが、「モグラ」というボランティアに我々が期待しているのは「かわり方」「あり方」です。

かわり方としては、調査のテクニックやコンサルタント的な働きよりも、「(1) 質問 (2) 紹介 (3) 管理」に取り組んでください」とお伝えしています。一番大事なのは質問で、それぞれの団体は課題に気づき挑戦しているため夢中になればなるほど蛸壺化し、世の中に通用する言語になっていない事もあります。率直に質問する事は社会的な視野をもつ大事なプロセスで、モグラは忠告や提案、アドバイスをする存在ではなく分からない事は素直に質問してくださいと言っています。紹介は、困った時の「こんな人はいませんか？」に当てはまる人がいれば紹介してくださいという事で、管理は締め切りを守るといったお話です。かわり方としては、「鏡のような存在になってください」と言っていて、社会的認知度が低い取り組みが多いので、質問が自分たちの取り組みを研ぎ澄ましていく大事なプロセスだと考えています。

あり方はより大事だと思っていて、「支援先への尊敬の念（リスペクト）を忘れないでください」と強くお伝えしています。第三者が関わる場合は偉そうになりがちで、しかし信頼関係を築かなければ関係は成立しません。NPO は先に問題に気づき挑戦している方々で、自分たちが気づけず挑戦できなかった分野のパイオニアです。そんな人材が未来にたくさんいた方が有難いし、これを忘れないければ団体も受け入れてくれると。さらに「ボランティアは時間に限りがあります。だから関わる瞬間は全力を尽くしましょう」とお伝えしてボランティア・プログラムを展開しています。

■寄付+ボランティアの活動参加

驚かれる方も多いんですが、財団や momo の約 450 名のボランティアは時間だけではなくお金も投じなければ活動に参加できないとしています。財団の賛助会員にならなければモグラーにはなれず、賛助会員の年会費は 1 万 2,000 円でお金と時間を使うボランティアの募集をしています。説明会には必ず参加して頂き、解決策に時間を使いませんかという説明をしながら、運営にはコストがかかるのでプログラムに参加したい場合はそこも支えて頂けませんかと伝え、納得して頂いた方にだけ参加して頂く形になっています。

また、そうは言っても様々な人が関わる事で揺さぶりをかける事になります。今までは当前だと思ってきた事が世の中では当前でないという事実を突きつけられる事もありますし、アドバイスする存在がいらないと言ってもアドバイスしたりします。いろんな人がいろんな事を言うのも団体の成長を願っているからで、すべては問題解決のためですか

ら「いろんな事を言われても受け止める」という点を団体と共有し、「何を受け入れるかは自分たちで決め、受け止めると受け入れるとを使い分けてください」とお伝えしています。

これらを通して実現したいのは「寄付を集める力を付ける」と「決める力を付ける」で、助成金・補助金に依存するのではなく、自分たちの活動資金を自分たちで調達し自分たちで意志決定する。いろんな人からいろんな事を言われても軸を定めてやっていく覚悟を決めて頂きたいと考えています。

■公益財団法人トヨタ財団「カイケツ」

公益財団法人トヨタ財団もこれまで何十年と様々な NPO に助成金を拠出されてきました。しかし、団体の成長がお金だけでは感じられないと講座形式の取り組みを行い、組織基盤を強化するため我々と一緒に「カイケツ」という新たな取り組みを今年度からスタートしています。

先ほどのデンソーと同様に、トヨタ自動車（株）の従業員に講師をやって頂き、トヨタ生産方式と言いますか、製造業では当然の PDCA を NPO に置き換えました。デンソーのプロボノプログラムをつくる際も社員の人材育成になると人材育成テキストを見せて頂いたんですが、一番に書かれていたのは「デンソーの仕事とは課題解決である」でした。製造業の課題解決＝組織の課題解決であり、組織の課題解決は理想を見据え現実とのギャップをどう埋めるかだと。であれば、NPO は組織ではなく社会の課題として捉え、製造業で育まれた理想と現実を PDCA をまわしながら埋めていくサイクルが NPO にこそ必要です。そういったノウハウを企業で育

み社会とのギャップをどう埋めるか挑戦する機会が大事だと、トヨタとの連携は始まっています。

■中小企業との連携—寄付付き商品の開発

これまでは大企業との連携が多かったんですが、現在我々が力を入れているのが中小企業との連携です。地元を支えているのは多くの中小企業ですが、トヨタやデンソーと同様のボランティアや資金を出す力はありません。

そこで考えたのが寄付付き商品で、本業の売上の一部が問題解決の寄付にまわる仕組みです。この仕組みの方が中小企業は参画しやすいと、京都発の取り組み「カンパイチャリティ」を我々の財団でもスタートしました。京都地域創造基金と規模はぜんぜん違いますが、現在、参加店舗は2082店舗に上り、愛知・岐阜・三重を中心にビールを1杯飲むと売上の一部が財団の子ども基金にまわり、12月1日の開始から約2ヶ月で約210万円の寄付が集まっています。

こちらはカンパイチャリティのキップオフのイベントの写真です。プロ野球・中日ドラゴンズの吉見投手は一生懸命社会貢献に取り組んでらっしゃるので一緒にイベントを盛り上げて頂きました。このようにスポーツとチャリティを重ねるなど、軽やかに緩やかに社会貢献に参加できる取り組みを続けたいと考えています。

寄付月間を設けたカンパイチャリティは様々なセクターが共同で立ち上がった12月のプログラムの中から「寄付月間2015公式認定企画大賞」に選ばれました。たくさんのメディアに取り上げて頂き210万円もの寄付が集まったんですが、それ以上の波及効果が

あったと実感しています。

■寄付付き商品から

「あいち“志金”マルシェ化計画」へ

さらに、中小企業から寄付付き商品のリクエストを頂き、カンパイチャリティの成功をきっかけに2016年4月から「あいち“志金”マルシェ化計画」をスタートしました。これは我々と中小企業で寄付付き商品を開発するプロジェクトで、今年だけでも22の法人と寄付付き商品をつくらせて頂きました。寄付付き商品というとB to Cの企業にしか成り立たないように感じますが、第1号は昨年5月の（株）リバイブ（産廃業者）との連携でした。産廃業者は世間のイメージがあまり良くないかもしれませんが、当時愛知県に本社を構えるカレーハウスcoco壱番屋の廃棄数の問題が取りざたされていて、その問題とはまったく関係ないこの会社も「産廃業者だから大丈夫なの？」と風評被害に見舞われていました。しかし、リバイブは自分たちの仕事（解体事業）を「真心解体」と名付け、近隣住民に配慮しながら真心を込めて解体していて、すごく良い仕事をしているのに真意がまったく伝わらない。「壊す」はあまりイメージが良くないんですが、「壊す事から未来が始まる事もある。自分たちの仕事が未来



をつくる事に繋がっている」という実感を従業員がどうすれば持てるのかを考えました。そこで仕事（解体）をすればするほど子どもの基金にお金がまわる仕組みは未来の子どもへの橋渡しになるという理念を従業員に伝える意味でも寄付付き商品は良い手段だと参画してくれました。我々も、「単に社会に良い事だからやりませんか？」とは言いませんし、企業の困り事に社会貢献で応えるコンサルタントだと考えています。様々な 22 法人が様々な物語をつくり未来に繋がる取り組みを行っています。

■士業との連携

最近では相談が増えてきた事もあり弁護士や司法書士、税理士との連携を始め遺贈の寄付にも取り組んでいます。シニアやお一人様が増え、地縁、血縁が薄らいでいく中、「アイツに財産を渡したくない」という方もいれば、「相続する相手がいない。私が死んだらこの財産はどうなるのか？」と不安に思う方もいる。そういった方々に自分が生まれ育った町に恩返しをする仕組みをと、今年度「遺贈寄付相談センター」を立ち上げました。この取り組みも京都地域創造基金が先行してやってらっしゃいますが、弁護士との連携を深め遺贈寄付や遺贈に関する相談窓口を設置する事でニーズを知る事もできています。

■子どもたちとの連携

カンパイヤリティの他にも「あいち・なごや子どもとつくる基金」の名前通り子どもを応援する基金を子どもたちと連携してつくっています。これは助成先を決める最終選考会（公開プレゼンテーション）の先行委員



に子ども委員を招き一緒に助成先を決める取り組みです。子どもたちを単に問題を抱えた当事者として置くのではなく、問題の当事者だからこそ解決策を選び取れるというコンセプトを「子どもと一緒につくる」という言葉に込めました。選考委員に関する寄付教育プログラムも展開し、お年寄りから子どもたちまで連携が始まっています。

■新たなプロジェクトチームの発足

ここまでは財団が様々な所と連携し新たに始めた事業のお話をさせて頂きました。しかし、我々だけでなく問題解決に挑む NPO こそが様々な連携に挑戦しなければ社会課題が解決できる訳がありません。

そこで立ち上げた「ちた型 0 ～ 100 歳のまちづくり基金」は、知多地域の 5 市 5 町（阿久比町、大府市、武豊町、知多市、東海市、常滑市、半田市、東浦町、南知多町、美浜町）が、助成先や支援を受けたい団体を募集するのではなく、プロジェクトチームを募集するという実験的な取り組みです。プロジェクトチームですから NPO が単に一つの団体で申請するのではなく、問題の解決に挑む行政、企業、NPO、自治会・町内会、社協など様々な団体と連携し原則 5 社以上で助成金の申請をして頂きます。

先ほどのホップ・ステップ・ジャンプの図ではホップとステップの間にロゴを乗せていました。しかしこの取り組みは1年間助成金を出し、ホップ・ステップでプロジェクトチームが挑む課題の調査と調査結果を踏まえた上で解決策についての対話にも助成金を出します。つまり調査と対話にお金を出し解決策をつくってもらいます。いきなり解決策に助成金を出しても複数名でプロジェクトをつくと時間がかかり、バタバタでつくられる解決策はあまり良くない事が大半です。ある程度時間をかけ信頼関係を築きながら良い解決策をつくって頂くためにこの取り組みを行っています。

イメージとしては資料の例題のような感じですが、「不登校の子どもをどう支えるか」という課題に対し、問題の当事者を真ん中に置き既存の支援組織がなぜ不登校になったのかを構造的に分析します。例えば不登校になった子どもの両親の多くは離婚していて養育費が払われていなかったりする。養育費が入らなくなるのは父親と子どもが会う機会がなく愛情が薄らいでしまう事があるから。さらに母親は離婚するまでは専業主婦で急に働かなければならなくなり、専門職ではなく一般職でダブルワーク、トリプルワークと長時間労働に。すると子どもと接する時間がなくなり不信感が生まれ、塾にも行けず友達との関係も上手く保てなくなり反社会的勢力から誘惑があって…といった構造が見えてきます。ヒアリングで問題が起こる状況を分析した上で、どこに楔を打つのかを考える。例えば、養育費の未払いが起らないよう子どもと父親が会う仲介をするNPOや働く母親のスキルアップをサポートするNPOもあります。

様々な問題に対して様々な団体が立ち上

がる中で調査し、プロジェクトチームがデザインする取り組みを1年間かけてお手伝いする。NPO、企業、教育機関、行政など立場の異なる組織が壁を越え互いの強みを出し合い、地域や社会の課題解決を目指すアプローチ「コレクティブ・インパクト」が複合的に問題を解決する手法として、リサーチから解決までを目指します。

昨年閣議決定された「1億総活躍プラン」には、「介護離職、介護難民が愛知県の課題だ」とあり、さらに「問題解決は行政だけではできない。様々な人たちが全員参加で挑まなければ」とあります。また、「財源も行政だけでは賄いきれないため民間で少しずつ持ち寄る」と寄付の話もあり、これを先駆けてやっているのが財団です。

■成果への着目と財団の今後

2016年12月、コミュニティ財団やNPOが期待する「休眠預金活用法」が成立、金融機関で長年使われなかった財源が公益活動を行う団体にまわる仕組みが誕生しています。法律の概要には「社会全体の波及効果が大きい事業や成果にかかる目標に着目した成果志向の補助・助成金」と書かれていましたが、今後財源が限られていく中どこにお金をつけるのか。これまで国が定める仕組みには公平性の原則でバラまきが多かったと思いますが、成果に着目し財源を付ける仕組みが生まれています。

一方、内閣府でも「社会的インパクト評価」が言われています。私は昨年社会的インパクト評価検討ワーキング・グループの委員を務めていましたが、休眠預金活用が始まり、成果志向のお金の流れをつくるガイドラインがつくられつつあります。今後、財源も人も

限られる中で問題解決に挑み続けるため財源や人を集める団体にも説明する力が求められるので、我々もそのお手伝いができればと思っています。

さらに自分たちで自分たちを律しようと、回覧して頂いていた『お金の地産地消白書』には「セオリー・オブ・チェンジ」を明記。2020 年までの 4 年間で具体的に世の中を変えていく目標を設定し、5 年 10 年をかける

取り組みに数字目標を定め KPI を設置しながら追いかけていきます。団体に成果を求めるなら我々の成果を伝えなければと、資料のような表まで準備している我々の仕事を紹介させて頂きました。ご静聴ありがとうございました。

(2017 年 2 月 5 日)